

## جیم کالینز

زهرا آقاجانلو

جیم کالینز متولد ۲۵ ژانویه ۱۹۵۸ است. او در شهر بولدر، کلرادو در ایالات متحده آمریکا متولد شد. حرفه او نویسنده و مشاور مدیریت و مدرس دانشگاه در موضوع توسعه پایدار شرکت و رشد آنهاست. نام همسر او جوآن ارنست است. کالینز مدیریت را در دانشگاه استنفورد خواند و بعد از آن مدرک MBA خود را پس از ۱۸ ماه به عنوان مشاور مک کینزی گرفت. سپس او به عنوان مدیر تولید برای شرکت [Hewlett-Packard](#) کار کرده است. کالینز تحقیقات و تدریس خود را در دانشکده تحصیلات تکمیلی دانشگاه استنفورد شروع کرد که در آن جایزه آموزش برجسته را در سال ۱۹۹۲ دریافت کرد. در سال ۱۹۹۵ او یک آزمایشگاه مدیریت در بولدر کلرادو تاسیس کرد که در حال حاضر تحقیقات و آموزش مدیران برای شرکت های بزرگ در آنجا انجام می شود. در آن زمان کالینز به عنوان یک مدیر ارشد در سی ان ان نیز خدمت کرده است. و همچنین با سازمانهایی نظیر مدرسه جانز هاپکینز پزشکی، سازمان پیشاهنگی دختران از USA، شبکه رهبری از کلیساها، انجمن آمریکایی K-12 مدرسه سرپرستان، و ایالات متحده آمریکا سپاه تفنگداران دریایی همکاری داشته است. جیم با مدیران ارشد و مدیران اجرائی در بیش از صد شرکت بزرگ کار کرده است. او همچنین با سازمان های بخش های اجتماعی در این مدت نیز کار کرده است مثل آموزش و پرورش و هنر و سازمان های دینی، دولت محلی و فدرال، بهداشت و درمان، و سازمان های غیر انتفاعی .

جیم کالینز یک دانشجو است و همچنین معلمی برای شرکت های فنی بزرگ است. او نشان می دهد که چگونه آنها رشد می کنند، چگونه آنها به عملکرد برتر می رسند و چگونه شرکت های خوب می توانند به شرکت های بزرگ تبدیل شوند. جیم نویسنده ای با شش کتاب است که در مجموع بیش از ده میلیون نسخه در سراسر جهان به فروش رسیده است. کتاب از خوب به عالی او به ۳۵ زبان ترجمه شده است.

### کتاب ها

- ۱۹۹۴: ساختن برای ماندن: عادات موفق از شرکت های بزرگ توسط جیمز C. کالینز و جری I. Porras
- ۱۹۹۵: فراتر از کارآفرینی: عطف کسب و کار شما را به یک شرکت بزرگ پایدار توسط جیمز C. کالینز و ویلیام C. Lazier
- ۲۰۰۱: خوب به عالی: چرا برخی از شرکت ها جهش می کنند... و دیگران خیر توسط جیمز C. کالینز
- ۲۰۰۵: خوب به عالی و بخش های اجتماعی توسط جیمز C. کالینز
- ۲۰۰۹: چگونه بهترین ها سقوط می کنند: و چرا برخی از شرکت ها هرگز توسط جیمز C. کالینز
- ۲۰۱۱: انتخاب بهترین بودن توسط جیمز C. کالینز و مورتن T. هانسن

«چرا برخی شرکت‌ها چندین دهه شکوفا باقی می‌مانند اما برخی دیگر از پا می‌افتند و از بین می‌روند؟» این پرسش بنیادین جیم کالینز استاد بزرگ فوت و فن‌های مدیریت است. او کار خود را با تمرکز بر پاسخ دادن به معمای «دیرپایی شرکت‌ها» شروع کرده است. با توجه به اینکه جیم کالینز برای نزدیک به دو دهه در صدر حرفه خود می‌درخشد به نظر می‌رسد که می‌توان همین پرسش را درباره خود او هم پرسید. «او چگونه توانست یکی پس از دیگری کتاب‌های پر فروش بنویسد؟»

آخرین کتاب کالینز با عنوان «انتخاب بهترین بودن» (Great by Choice) این روزها جزو محبوب‌ترین کتاب‌های هر کتابفروشی است. کتاب «از خوب تا عالی» اولین بار در سال ۲۰۰۱ منتشر شده و بیش از ۵/۴ میلیون نسخه از آن به فروش رفته، فقط یکی از پرفروشترین کتاب‌های تجاری تاریخ نیست این کتاب یک پدیده است. دلیل آن هم روشن است: این کتاب نشان می‌دهد که چگونه مدیریت و چشم انداز حرفه ای خود را با دیگر عرصه های زندگی خود انطباق دهید. این کار با بررسی ویژگی های خاصی صورت می‌گیرد که شرکت های خوب را به شرکت هایی استثنایی بدل میکنند.

در سال ۲۰۰۹ آکیو توپودا، رییس شرکت تویوتا، صنعت خودروسازی را با اظهارنظری حیرت زده کرد. او گفت که کتاب جیم کالینز با عنوان «چگونه بزرگترین‌ها سقوط می‌کنند؟» را خوانده و به این نتیجه رسیده است که شرکتش در چهارمین مرحله از پنج مرحله زوال معرفی شده در کتاب کالینز است. چگونه کالینز توانسته است به چنین فرد الهام بخش و تاثیر گذاری بر مدیران جهان تبدیل شود؟

بخشی از پاسخ این پرسش به زمان‌بندی عرضه کتاب‌های او باز می‌گردد. کتاب «ساختن برای ماندن» (Built to Last) او که در سال ۱۹۹۴ منتشر شد یک اظهار تقابل جدی بود در برابر جنون تکه تکه شدن شرکت‌ها و «مهندسی مجدد» آن‌ها که در آن زمان بالاگرفته بود. کتاب «از خوب به عالی» در سال ۲۰۰۱ منتشر شد و پادزهری بود برای یاسی که پس از واقعه ۱۱ سپتامبر آمریکا را فراگرفته بود و نیز دوران افول شرکت‌های حوزه آی تی موسوم به دوره شکست «**حباب دات کام**». کتاب دیگر او «چگونه بزرگترین‌ها سقوط می‌کنند؟» (How the Mighty Fall) در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، زمانی که شرکت Lehman Brothers تجزیه شده بود و جنرال موتورز در آستانه ورشکستگی بود.

بخش دیگری از پاسخ در استادی بی‌نظیر جیم کالینز بر فوت و فن‌های مدیریت است. بحث‌های او مبتنی بر کوهی از اطلاعات است. کتاب اخیر او شامل ضمیمه‌های مفصلی است که در آن روش‌شناسی خود را بیان می‌کند و انتقادهای بالقوه را به چالش می‌کشد. افزون بر این او مجموعه مفاهیم و اصطلاحات خاص خود را در این حوزه ایجاد کرده است.

پیام اصلی او در تمام دوران‌های فراز و نشیب اقتصادی، یکسان باقی مانده است. او به دنبال این است که با جزئیات کامل توصیف کند چگونه رهبران بزرگ شرکت‌هایشان را اداره می‌کنند. او بعد از چندین دهه مشاهده دقیق و مداوم به این نتیجه رسیده است که نقش سختکوشی و پشتکار در موفقیت مهم‌تر از نبوغ است. قهرمانان او به جای مدیران

خودشیفته و خود محوری که مرتب از این شرکت به آن شرکت رفته‌اند، مدیرانی هستند که بدون خود بزرگ‌بینی، به تدریج با صبر و حوصله سازمان خود را ساخته‌اند.

در واقع، جیم کالینز توانسته است، پیام جهانی ادبیات «خودیاری» را در بسته بندی جدیدی ارائه کند. اینکه هر کسی می‌تواند موفق باشد به شرطی که به پیگیری مجموعه‌ای از اصول و اهداف جدی اما امکان پذیر متعهد باشد. برای بسیاری از زنان و مردان فعال در کسب و کار که تعداد اندکی از آن‌ها نابغه‌اند، این پیام امیدبخشی است. جیم کالینز خود نیز به خوبی به آنچه که آموزش می‌دهد، عمل می‌کند. او از کار کردن در دانشگاه و یا ارائه مشاوره اجتناب کرده و در عوض به صورت تمام وقت بر کار روی پرسش بنیادی خود یعنی رمز موفقیت شرکت‌های بزرگ متمرکز شده است.

او اکنون به شهر زادگاهش «بولدر» در کلرادو بازگشته است و به کمک گروهی از همکاران و دستیارانش که مانند او شیفته پاسخ دادن به این پرسش هستند، به کار تحقیقاتی می‌پردازد و هر ۴ یا ۵ سال یک بار یک کتاب جدید به بازار عرضه می‌کند.

جیم کالینز جدولی دارد که هر روز آن را پر می‌کند و این کار را مانند یک مناسک مذهبی جدی می‌گیرد. او در این جدول می‌نویسد که چه مقدار از وقتش را صرف کار خلاقانه و چه بخشی از آن را صرف فعالیت‌های روزمره کرده است. او همین اراده پولادین را حتی در مورد تفریحش، کوهنوردی هم نشان می‌دهد. برای مثال او یکبار یک روزه به قله کوه «ال کاپیتان» در «یوسمایت» صعود کرد، کاری که برای بیشتر کوهنوردان حرفه‌ای سه روز طول می‌کشد.

آخرین کتاب او «انتخاب بهترین بودن» به این مساله می‌پردازد که چطور موفق‌ترین شرکت‌های آمریکا یعنی شرکت‌هایی که عملکرد فوقی در بازار بورس داشته‌اند، با بحران‌ها و آشوب‌های اقتصادی دست و پنجه نرم کرده‌اند.

او در این کتاب دوره زمانی بین سال‌های ۱۹۷۲ تا ۲۰۰۲ را بررسی کرده است. هر چند این دوره‌ای است که نسبت به روزگار ما آرام به نظر می‌رسد، اما او نمونه‌های مورد بررسی خود را از بین شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات، صنایع داروسازی و خطوط هوایی انتخاب کرده که همه در این دوره با چالش‌هایی جدی مواجه بوده‌اند.

جیم کالینز در کتاب‌هایش برخی از باورهای رایج را به چالش می‌کشد. مثلا اینکه آیا واقعا آن طور که خیلی‌ها می‌گویند، دوره‌های اقتصادی سخت و پرآشوب نیازمند رهبرانی جسور و عاشق خطر کردن است؟ کالینز چندان با این مساله موافق نیست. بسیاری از رهبران و مدیران مورد بررسی کالینز افرادی مخالف خطر کردن و حتی بیزار از آن هستند. بیل گیتس تصویری از هنری فورد را در دفتر کار خود قرار داده است تا به خودش یادآوری کند که حتی نابغه‌ها هم ممکن است کارها را خراب کنند. همان طور که که فورد در اواخر زندگی‌اش این کار را کرد.

افسانه دیگری که کالینز آن را زیر سوال می‌برد این است که تنها عامل موفقیت نوآوری است. بیشتر شرکت‌های مورد توجه و بررسی کالینز شرکت‌هایی بودند که یک قدم از مد روز بازار عقب‌تر بودند. شرکت خطوط هوایی موفق Southwest Airlines تقریباً نمونه کپی شده‌ای از شرکت هواپیمایی پیشروی Pacific Southwest Airlines

بود که نابود شد. یا اینکه شرکت اینتل (Intel) بازار ریزپردازنده‌ها را از آن خود کرد نه به خاطر ایده‌های خلاقانه‌اش، بلکه به خاطر اینکه توانست محصولات کاربردی و با کیفیتی عرضه کند.

### کتاب شرکتهای قدرتمند چگونه سقوط می کنند

کتاب شرکتهای قدرتمند در سال ۲۰۰۸ توسط جیم کالینز به نگارش در آمده است. این کتاب به سرعت تبدیل به یکی از کتابهای پرفروش دنیا شده است.

کتاب با بررسی داده های تاریخی و بدون پیش زمینه های ذهنی، به بررسی شرکتهای قدرتمندی می پردازد که در یک بازه زمانی در زمره برترین و قدرتمندترین شرکتهای جهان در حوزه کاری خود بوده اند، اما ناگهان دچار سقوط عظیمی شده و ورشکسته شده یا به شرکتهای دیگر فروخته شده اند.

. در فهرست نهایی شرکتهای سقوط کرده که در این کتاب مورد بررسی قرار گرفته اند، نام های زیر به چشم می خورد:

HP

Motorola

Zenith

Bank of America

Merck

Circuit City

Addressograph

Rubbermaid

Ames Department Stores

Scott Paper

A&P

شاید در نظر اول، شرکتهایی مانند HP را نتوانیم در زمره شرکتهای سقوط کرده به شمار آوریم. اما این شرکت نیز در بازه زمانی مشخصی دچار شکست شده و با بازگشت به راه تفکر و اقدامات درست، توانسته اند خود را از اوج مشکلات بیرون کشیده و به راه خود ادامه دهند.

شاید بتوان تمام حرف جیم کالینز در این کتاب را در یک جمله خلاصه کرد: «دلیل انجام کارتان را درک کنید تا بدانید چه زمانی بایستی آن را متوقف کنید». آنچه بسیاری از سازمان‌ها را دچار زیان‌های عظیم در حوزه‌های مختلف

کاری می‌نماید، انجام کارهایی است که دلیل انجام آن را نمی‌دانند. به عبارت دیگر، استفاده از هر ابزار مدیریتی (نظام پیشنهادات و سایر روش‌های توسعه خلاقیت، سیستم‌های مدیریت کیفیت، برنامه‌ریزی استراتژیک و ...) و ورود به هر بازاری (داشتن استراتژی تنوع؛ خواه مرتبط یا غیر مرتبط) بدون درک دلیل انجام آن، می‌تواند مضر باشد.

جیم کالینز در این کتاب نتیجه گرفته است که از ۱۱ شرکت مورد بررسی، ۱۰ شرکت از کارهای بیش از اندازه بزرگ آسیب دیده‌اند. دلیل مرگ چند شرکت از بین این ۱۱ شرکت، خلاقیت فراوانشان بوده است، نه بی‌خلاقیتی. شاید کمی عجیب به نظر برسد، اما کاملاً قابل توجیه است. شرکتی که بدون توجه به شرایط خودش دست به خلاقیت‌های عجیب و غریب در دنیای کسب و کار می‌زند، به احتمال فراوان با شکست روبرو می‌شود. حتی شرکتی که ظرفیت تولید خودش را بدون توجه به شرایط درونی و بیرونی افزایش می‌دهد، احتمال شکست خودش را به شدت افزایش می‌دهد.

از سوی دیگر، کمبود خلاقیت هم به هیچ عنوان برای سازمان‌ها مطلوب نیست. در بازارهای در حال تغییر امروز و ویژگی‌های منحصر به فرد بازار جهانی با رقابت بالا، در بسیاری از موارد خلاقیت عنصری کاملاً لازم و انکار ناپذیر است، البته به شرطی که از روی درک علت و نه از روی تقلید، هیاهوی مدهای مدیریتی و مواردی از این دست باشد.

#### خلاصه کتاب ساختن برای ماندن

این کتاب دستاوردهای یک پژوهش در صدها شرکت مورد بررسی را تشریح می‌کند. کتاب با پژوهش در شرح حال شرکت‌های آرمانی، دوازده باور عمومی را به چالش می‌گیرد. مواردی که این کتاب سودمند واقع شده به شرح زیر است:

۱- نمونه‌ای از یک طرح پژوهشی کامل

۲- نمونه‌ای است از یک طرح تطبیقی در یک مورد خاص

۳- بازتابی است از یک نوع بینش و نگرش شرکت‌های موفق و ماندگار

۴- آثار و پیامد توجه به نیروی انسانی شاغل

این کتاب شامل ۱۱ فصل است.

فصل اول:

این کتاب شرح زندگی رهبران فرمند و آینده‌نگر نیست. این کتاب نه به بحث آینده‌نگری در بازار می‌پردازد و نه به توضیح و تشریح کالاهای رویایی. این کتاب به مسائلی مهمتر، بنیادی‌تر و ماندگارتر می‌پردازد. موضوع کتاب در مورد شرکت‌های آرمانی است.

در فصل اول به توضیح ۱۲ افسانه بی اعتبار می پردازد و وجود این ۱۲ افسانه را برای راه اندازی شرکت های بزرگ لازم نمی داند.

افسانه اول: لازمه راه اندازی شرکت های بزرگ داشتن ایده های بزرگ است.

افسانه دوم: لازمه شرکت های آرمانی رهبران کبیر، آرمان گرا و فرمند است.

افسانه سوم: اولین و مهمترین هدف شرکت های موفق سودآوری است.

( پول در آوردن یکی از هدف هاست نه کل هدف )

افسانه چهارم: شرکت های آرمانی همگی یک مجموعه مشترک از ارزش های محوری صحیح دارند.

افسانه پنجم: تنها چیزی که ثابت است تغییر است.

(اصول ارزشی شرکت های آرمانی تغییر نمی کنند)

افسانه ششم: شرکت های معتبر و سودآور بی خطر حرکت می کنند.

افسانه هفتم: شرکت آرمانی برای کارکردن جایی است بی نظیر، بی نظیر برای همه.

افسانه هشتم: پیشرفت شرکت های موفق مرهون برنامه ریزی راهبردی پیچیده و بی نظیر است.

افسانه نهم: برای ایجاد دگرگونی های بنیادی شرکت ها باید مدیرعامل خود را از بیرون انتخاب و استخدام کنند.

افسانه دهم: فکر و ذکر شرکت های موفق غلبه بر رقبا است.

(فکر و ذکر شرکت های آرمانی تسلط بر خویش است.)

افسانه یازدهم: نمی شود هم خدارا خواست و هم خرما را.

فصل دوم: ساعت سازی نه ساعت گویی: فرض کنید فردی وجود دارد که می تواند در هر لحظه با نگاه کردن به خورشید و ستارگان وقت دقیق را بگوید.

اگرچه این فرد ، فردی شگفت انگیز در ساعت گویی است اما او می توانست ساعتی را بسازد که حتی بعد از مرگ او بتواند ساعت دقیق را بگوید که البته این کار شگفت انگیز تر بود.

بنابراین بهتر است به جای داشتن فکر بکر یا داشتن جذبه رهبری در ساختن شرکتی موفق کوشا باشیم که بعد از مرگ رهبر شرکت بتواند انواع کالا را بسازد.

فصل سوم: آنچه از سود مهمتر است.

آنچه از سود مهمتر است و در این جهان بینی گفته شده شامل:

خدمت به مشتریان در مرتبه اول و خدمات به کارکنان و مدیریت در مرتبه دوم و خدمت به سهام داران در مرحله آخر قرار می گیرد.

فلسفه اصلی وجود سازمان علاوه بر کسب سود (ستاره راهنما در افق سازمان است) که نباید آن را با هدف های خاص یا راهبردهای کسب و کار مخلوط کرد.

فصل چهارم: حفظ جهان بینی / مداومت در پیشرفت

شوق به پیشرفت	جهان بینی
عامل تغییر مداوم است.	عامل دوام و ثبات است
عامل کشش دائم به سوی تحرک است.	ستون خیمه است
شعار و چشم اندازهای شرکت را گسترش می دهد.	چشم انداز و جهت گیری ها را محدود می کند
می تواند بی محتوا باشد.	محتوای آن روشن است
تعریف انگیزه پیشرفت می تواند به دگرگونی های ریشه ای، حاد و انقلابی منجر شود.	گزینش جهان بینی به لحاظ ماهوی اقدامی محافظه کارانه است.

فصل پنجم: هدف های بلندپروازانه

هدف بلندپروازانه همه افراد را در بر می گیرد و به کار و می دارد. به علاوه قابل لمس، نیروبخش و کاملاً متمرکز بر یک موضوع خاص است. هدف بلندپروازانه، هدفی است که با کم ترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می شود.

انتخاب این اهداف جسارت می خواهد زیرا شرکت را در وضعیتی قرار می دهد که با عقل و دوراندیشی منافات دارد.

فصل ششم: فرهنگ های شبه دینی

وجوه مشترک آیین شرکت های آرمانی

تعصب در حفظ جهان بینی

تلقین و آموزش

سازگاری و همسانی

نخبه گرایی

آی. بی. ام. بزرگترین موفقیت های خود را مدیون دوره است که در آن فضای شبه دینی حاکم بوده است و در همین دوران توانسته است شایستگی خود را در رویارویی با دگرگونی های جهان نشان دهد.

فصل هفتم: انتخاب شایسته

اگر فرآیندهای تکاملی به درستی درک شوند و آگاهانه کنترل شوند چون ابزاری کارآمد راه پیشرفت را هموار می کنند. این همان کاری است که شرکت های آرمانی را از شرکت های دیگر متمایز می کند.

اگر واحدهای سبب کسب و کار را با ماتریس BCG منطبق کنیم به آسانی چرایی موفقیت شرکت آشکار می شود اما وقتی بحث چگونگی ایجاد این سبب متوازن کسب و کار به میان می آید ماتریس BCG از توضیح آن عاجز است.

فصل هشتم: مدیریت درون زا

یافته ها و آموخته ها از بررسی شرکت های آرمانی نشان می دهد که با استخدام مدیر از خارج سازمان، امکان آرمانی شدن شرکت بسیار دور از ذهن است. نکته بسیار مهم دیگر این است که هیچ گونه ناسازگاری بین اجزای برنامه های مدیریت درون زا و ایجاد تحولات چشمگیر وجود ندارد.

فصل نهم: پیشرفت حد و مرز ندارد.

مساله اصلی شرکت های آرمانی این نیست که کارها را درست انجام دهد یا نه و یا اینکه بتوانند بهتر از دیگران کارها را انجام دهند و یا در رقابتی جلو بیفتند. مساله مهم در این شرکت ها چرخه پایان ناپذیر بهسازی خود خواسته و سرمایه گذاری برای آینده است.

در شرکت های آرمانی خط پایان وجود ندارد و مشکلات و گرفتاری ها سرچشمه و فرصت تلقی می شوند.

فصل دهم: پایان آغاز

اینجا کار تمام نمی شود حتی آغاز پایان نیست. اما شاید پایان آغاز باشد.

چهار نکته اساسی به عنوان رمز موفقیت بلندمدت شرکت های آرمانی :



ساعت ساز باشید نه ساعت گو

مطیع اصل "هم این و هم آن" باشید.

ضمن حفظ اصول مروج پیشرفت باشید.

همیشه در پی ایجاد همسویی و سازگاری باشید.

فصل یازدهم: انتخاب آرمان

دست از اکتشاف نخواهیم شست مگر دوباره به جایی بازگردیم که سفر اکتشافی خود را از آنجا آغاز کرده

ایم . این بازگشت به معنی شناخت مبدا حرکت است

معنی آرمان:

یک دستاورد برجسته و مهم

ارزش هایی که سبب پیوند افراد جامعه می شوند

هدف هایی جسورانه که سبب برانگیختن افراد می شوند

چیزی ابدی و جاودانه و به عنوان شاهد ، دلیل و فلسفه وجود سازمان

آرزوهای انسان

در این کتاب آرمان از دو جزء ساخته شده: جهان بینی و آینده مورد نظر

جهان بینی = آرمان خوب آن است که مشخص کند ما از چه اصولی دفاع می کنیم و فلسفه وجودی ما

چیست.

آینده مورد نظر = به کجا می خواهیم برویم و چه دست آوردهایی خواهیم داشت و چه چیزهایی خلق

خواهیم کرد.

good 2 great

مختصری از کتاب خوب به عالی:

پیام این کتاب قانع نشدن در وضعیت خوب و تلاش برای رسیدن به مرحله عالی است چه در سطح جامعه،

سازمان، زندگی و ... . در حقیقت این کتاب با ذکر جمله خوب دشمن عالی است ذهن مخاطبان را به این

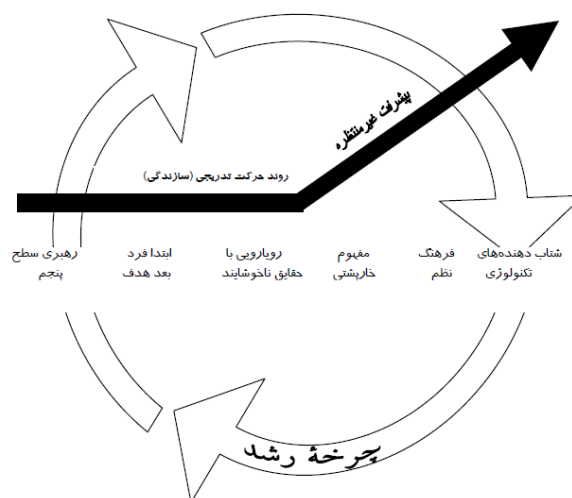
سمت سوق می دهد که چرا تلاش نکنیم که از خوب به عالی برسیم.

اکنون این سوال مطرح است که چگونه می توان به مرحله عالی بودن رسید؟

برای پاسخ جیم کالینز یک گروه ۲۱ نفره به سرپرستی خودش را شکل داد و فرآیند تحقیقی در ۵ مرحله انجام گرفت.

اولین کار این گروه پیدا کردن شرکت هایی بود که الگوی رهسپاری تعالی را نشان می دادند. این کار با تجزیه و تحلیل مالی شرکت های یاد شده صورت گرفت که از بین ۵۰۰ شرکت (از سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵) یازده شرکت رهسپار تعالی مشخص شدند. با بررسی این شرکت ها یک فرآیند سه مرحله ای که به آن چرخه ی رشد گفته شد به وجود آمد.

افراد منضبط، افکار منضبط و عملکرد منضبط.



طی پژوهش مشخص گردید که شرکت های رهسپار تعالی تحت مدیریت سطح پنجم که بالاترین سطح در سلسله مراتب مدیریتی است قرار داشته اند. ( در مقایسه با مدیران همتراز، رهبران سطح پنجم علاوه بر دارا بودن تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر از خود، افرادی متواضع، ساکت، موقر و حتی کم رو هستند.)

بر اساس نظریه جیم کالینز افراد به دو دسته تقسیم می شوند: عده ای که به صورت بالقوه این توانایی را دارند که به مدیران سطح پنجم تبدیل شوند و کسانی که کاملاً این توانایی را ندارند.

رهبران شرکت های رهسپار تعالی در آغاز حرکت، دیدگاه و خطی مشی جدید را تعیین نمی کنند بلکه در فکر انتخاب افراد مناسب هستند چرا که اگر افراد به واسطه هدف وارد سازمان شوند با تغییر آن دچار مشکل خواهند شد. ولی اگر افراد بر اساس ویژگی های سایر کارکنان سازمان بدان ملحق شوند این مشکل را نخواهند داشت.

مدیر سطح چهارم



ابتدا هدف



مدیر سطح پنجم



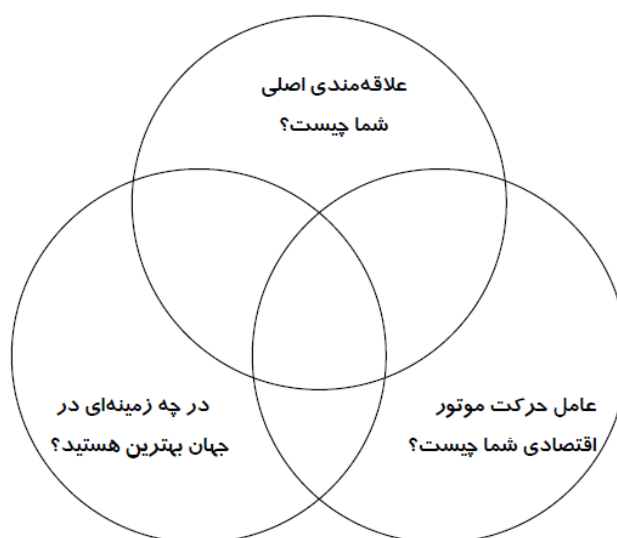
ابتدا افراد شایسته انتخاب می شوند



بعد هدف

بعد افراد

شرکت های رهسپار تعالی در خصوص سخت گیر بودن نسبت به کارکنانشان به سه اصل معتقدند:  
زمانی که مردد هستید استخدام نکنید و به بررسی ادامه دهید.  
وقتی متوجه می شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر دهید اقدام کنید.  
مسئولیت بزرگترین فرصت ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگترین مشکلات را.  
شرکت های رهسپار تعالی همیشه نظم لازم برای ماندن در سه محور فکری زیر را رعایت کرده اند:



در این شرکت ها ، برنامه ریزی بسیار ارزشمند تر از خود برنامه است . آنها کسانی را استخدام می کنند که خود افراد تابع نظم هستند و نیازی به اداره شدن ندارند . بنابراین فقط سیستم اداره می شود نه افراد .  
نکته مهم اینست که افراد منظم که تفکر سخت گیرانه و منظم دارند می توانند در محور چهارچوب یک سیستم که با مفهوم خارپشتی طراحی شده ، عملکردهای منظمی داشته باشند .  
مفهوم خارپشتی:



### متن حکایت

عصر یخبندان بود زمستان بسیار سختی بود. آن قدر سرد بود که برخی از حیوانات جنگل یخ زده بودند. برخی حیوانات که گروهی زندگی می کردند دور هم جمع شده بودند زیرا با این روش می توانستند بهتر خود را گرم کنند و خود را از مرگ حتمی نجات دهند.

خاریشت ها هم خواستند از این روش استفاده کنند اما با خارهایشان یکدیگر را زخمی می کردند. باید تصمیم می گرفتند؛ یا خارهای دوستان را تحمل کنند یا از سرما یخ بزنند.

خاریشت ها آموختند که زخم های کوچک ناشی از همزیستی را بپذیرند چون گرمای وجود دوستانشان مهمتر بود و این چنین بود که توانستند زنده بمانند.

### شرح حکایت

سازمانی موفق خواهد بود که بتواند از پتانسیل افراد دارای دیدگاه های متفاوت و متضاد و پذیرش و هضم آنها در جهت مقاصد سازمان به خوبی استفاده کند. بهترین رابطه این نیست که اشخاص بی عیب و نقص را گرد هم می آورد بلکه آن است هر فرد بیاموزد با معایب دیگران کنار آید و خوبیهای آنان را تحسین نماید.

در شرکت های رهسپار تعالی فهرستی از کارهایی که نباید انجام دهند تهیه می شود نه فهرستی از کارهایی که باید انجام شود.

در این شرکت ها در زمان جهش از تکنولوژی پیشگام استفاده نکرده اند زیرا که معتقدند اول باید بررسی شود که آیا تکنولوژی بروز برای شرکت کارایی دارد یا خیر.

چهار ایده اصلی در برگیرنده مرحله پایداری در تعالی سازمان ها هستند:

سیستم منسجم به جای ساختار متزلزل

نبوغ دوگانگی: فروتنی فردی و جاه طلبی حرفه ای

طرز فکر نهادی: القا کردن ارزش ها به عنوان اصلی برای تصمیم گیری

حفظ تفکر اصلی در عین حرکت به سمت پیشرفت

سخن پایانی:

به کارگیری مفاهیم رهسپاری تعالی نه تنها کار بلکه زندگی انسان را به سمت عالی شدن سوق می دهد و آنها را پرمعنا تر می سازد.